

## Pengaruh Komunikasi Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Usaha Kecil Menengah di Riau

Musfialdi

Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Suska Riau

### Abstract

Although it has a central role in the national economy, The Small Management Economic (UKM-Usaha Kecil Menengah) has still not provide significant added value to economic development . This is due to limitations of SMEs in the procurement of technology ( *communication technologies* ) , and low ability in management , as well as other limitations . Limitations and constraints faced by SMEs is still low productivity impacts generated and not a few have failed effort.

In this paper, The process of organizational communication is the process of creating and exchanging messages in a tangle of relationships that depend on each other to cope with an uncertain environment or always changing conception affect the performance of the organization/company based on the idea that the company is a set of productive assets which include human resources, physical resources and capital to achieve a common goal. However, in this paper found that organizational communication has no significant effect on the performance of the business

**Kata Kunci** : Komunikasi Organisasi, Kinerja UKM

### Latar Belakang

Pengembangan kewirausahaan melalui pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan hal yang krusial bagi peningkatan perekonomian Indonesia, karena sampai saat ini UKM telah banyak memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ekspor non migas<sup>1</sup>. Namun, upaya-upaya tersebut

menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan secara dramatis lingkungan bisnis global sehingga UKM dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan dan mampu mempertahankan eksistensinya<sup>2</sup>. Dalam pandangan tradisional, kompetisi yang terjadi dalam pasar dunia internasional umumnya adalah perusahaan-perusahaan besar, sementara UKM masih dalam lingkup pasar lokal atau regional. Dengan menghilangkan barrier yang ada dari pemerintah tentang

<sup>1</sup> Adnan Hakim, *Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja*

*Usaha*, (Malang : Disertasi - Tidak Dipublikasikan, PPS UB, 2007)

<sup>2</sup> Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen* (Bandung: Alfabeta, 2009) hal 57.

pemisahan untuk pelaku pasar domestik dan internasional, kemajuan teknologi dalam manufaktur, transportasi, dan telekomunikasi memungkinkan UKM untuk aktif dalam kegiatan usaha global manapun, baik melalui perdagangan atau kolaborasi bisnis dengan perusahaan asing<sup>3</sup>.

Di Indonesia, UKM secara historis sebagai pelaku utama dalam kegiatan ekonomi domestik, terutama dalam menyediakan peluang lapangan pekerjaan, dan oleh karenanya dianggap sebagai sumber pembangkit pendapatan rumah tangga. UKM di Indonesia juga memiliki peran strategis dalam mengembangkan perekonomian nasional melalui aktivitas ekspor non migas, terutama dalam sektor manufaktur. Hal ini sejalan dengan bukti pada negara-negara kawasan Asia Timur dan Selatan, seperti Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong, dan Singapura, menunjukkan sebagai kasus paling sukses dalam pengembangan UKM yang secara langsung mendukung perdagangan dan mengadopsi strategi berorientasi ekspor. Pengalaman dari negara-negara tersebut menunjukkan bahwa UKM mampu bersaing Secara efektif dalam dua pasar, baik domestik maupun internasional<sup>4</sup>.

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2008 menunjukkan bahwa proporsi masyarakat Indonesia yang berada pada skala usaha kecil dan menengah sangat besar (sekitar 99%) dan jumlah tenaga kerja terserap mencapai sekitar 96 % dari total tenaga kerja Indonesia. Mayoritas UKM terutama pada usaha kecil yang tersebar luas di wilayah pedesaan,

sehingga memberikan kontribusi penting dalam pemerataan distribusi pendapatan dan hasil pembangunan nasional. Sementara kontribusi yang diberikan UKM sebesar RP 2.121,3 trilyun atau 53,60 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia.

Meskipun memiliki peran Sentral dalam perekonomian nasional, UKM masih belum memberikan nilai tambah yang signifikan untuk pengembangan ekonomi di Indonesia, dan dikatakan sebagai penyebab utama lambatnya pemulihan ekonomi Indonesia dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya<sup>5</sup>. Hal ini dikarenakan keterbatasan UKM dalam penguasaan teknologi, akses modal dan lemahnya aspek manajerial, rendahnya kemampuan dalam manajemen, lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, rendahnya kualitas sumber daya manusia, skala usaha terlalu kecil, serta minimnya pengalaman dan lemahnya pengawasan keuangan<sup>6</sup>. Keterbatasan dan kendala yang dihadapi UKM berdampak masih rendahnya produktivitas yang dihasilkan<sup>7</sup> dan tidak sedikit mengalami kegagalan usaha<sup>8</sup>.

Keberadaan UKM di Riau umumnya sebagai pendukung sektor pariwisata yang diunggulkan selain pertanian dalam meningkatkan pendapatan daerah. Peran serta UKM Riau memberikan nilai tambah untuk meningkatkan daya tarik pariwisata Riau dalam penyediaan sarana dan

---

<sup>3</sup> Tulus Tambunan,, *Export oriented Small and Medium Industry Clusters in Indonesia*, dalam *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2009, hal 25-58.

<sup>4</sup> Ibid

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Thomas Zimmerer, and Norman Scarborough, *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*, (New Jersey : Prentice Hall International Inc., 2008) hal. 67

<sup>7</sup> Michael A Hitt and Hoskisson Ireland, *Manajemen Strategik: Konsep Daya Saing dan Globalisasi* (Jakarta : Salemba Empat, 2008) hal 45.

<sup>8</sup> Riyanti, *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepibadian* ( Jakarta: Grasindo, 2003), hal 231.

prasarana, serta meningkatkan pencitraan pariwisata Riau di dalam maupun luar negeri. Sebagian besar UKM Riau menghasilkan produk-produk souvenir untuk para wisatawan yang berkunjung ke Riau, dan mengalami perkembangan Sebagai komoditas untuk perdagangan luar negeri. Ini menandakan UKM Riau telah mampu memasuki pasar internasional melalui kegiatan ekspor, sehingga memberikan kontribusi peningkatan akumulasi cadangan devisa perkembangan industri nasional, dan pendapatan masyarakat.

Menurut Kepala Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi, Raja Indra Bangsawan, Usaha kecil dan Menengah (UKM) di Provinsi Riau tumbuh menggembirakan. Saat ini tercatat 482.192 pelaku usaha sektor ini. Sektor ini sepanjang tahun 2010 tumbuh 2,94%. Jika pada tahun 2009 lalu, pelaku UKM di Provinsi Riau hanya 468.400 orang, maka pada akhir 2010 meningkat menjadi 482.193 orang yang tersebar di 12 kabupaten dan kota di Riau. Dari aspek kuantitas, kota Riau menempati urutan pertama jumlah pelaku UKM tertinggi, yakni mencapai 93.093. Jumlah ini naik dari kurun 2009 yang tercatat hanya 89.723 orang atau sepanjang 2010 pelaku UKM di Riau naik 3.372 usahawan. Sementara Kabupaten Kepulauan Meranti tercatat sebagai daerah dengan jumlah pelaku UKM terendah. Hanya 10.898 orang. Meskipun dari jumlah terendah, namun untuk pertumbuhan, Meranti tercatat paling tinggi yakni mencapai 21.35 % pada 2010 lalu, mengingat tahun sebelumnya hanya terdapat 8.981 pelaku UKM. Pertumbuhan pelaku UKM di Riau pada 2010 lebih tinggi dibanding pertumbuhan pada tahun 2008 ke 2009 yang hanya berkisar 2 %.

Meskipun UKM telah menunjukkan peranannya dalam perekonomian Nasional, namun sampai saat ini masih menghadapi berbagai hambatan dan kendala baik yang bersifat internal maupun bersifat eksternal. Bagaimanapun juga permasalahan yang dihadapi UKM di Provinsi Riau tidak jauh berbeda dengan permasalahan UKM di Indonesia. Umumnya permasalahan yang dihadapi diantaranya masih rendahnya komitmen dalam mematuhi pesanan pelanggan-pelanggan (kualitas dan disain), minimnya kemampuan manajerial (produksi, administrasi dan keuangan), ketidakstabilan pasokan dan harga bahan baku serta bahan pendukung lainnya, rendahnya akses sumber pembiayaan, serta tingginya risiko yang dihadapi khususnya dalam kegiatan ekspor seperti; tenggang waktu yang tidak pasti dalam pembayaran, fluktuasi biaya ekspor, serta masih rendahnya dukungan lembaga pembiayaan dan penjaminan ekspor untuk UKM.

Salah satu solusi yang dapat diberikan berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi UKM adalah Dalam rangka menghasilkan kinerja usaha yang unggul, Aaker<sup>9</sup> memusatkan perhatiannya pada aset dan kapabilitas sebagai instrumen strategis yang mendasar untuk menghasilkan landasan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan mengembangkan dan memelihara aset serta kapabilitas sebagai sumber daya strategis yang mampu memberikan makna bagi operasi, kompetisi, maupun pemilihan strategi, maka perusahaan dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan dan mampu menetralkan sumber daya yang dimiliki pesaing. Proses

---

<sup>9</sup> David Aaker, *Developing Business Strategies*, Second Edition, (USA : John Wiley & Son Inc., 1989), hal 165,

ini secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu, serta hakekatnya dapat dijadikan dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan<sup>10</sup>.

### Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi seperti yang dikutip dalam Rochajat dan Ardianto, ketika berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi kebawah) kemudian informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi keatas) dan informasi yang bergerak diantara orang-orang yang jabatannya sama tingkat otoritasnya (komunikasi horizontal)<sup>11</sup>.

Pengertian komunikasi organisasi oleh Goldhaber<sup>12</sup> adalah "Proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jalinan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Dan pengertian komunikasi Organisasi menurut Zelko dan Dance<sup>13</sup> adalah: "Suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal". Komunikasi internal menurut Zelko dan Dance adalah komunikasi dalam Organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi sesama karyawan yang

sama tingkatan, sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan kerja, seperti komunikasi penjualan hasil produksi dan lain-lain .

Definisi lain tentang komunikasi organisasi<sup>14</sup> memberikan pengertian komunikasi organisasi adalah: Komunikasi Organisasi terjadi dalam suatu organisasi bersifat formal dan juga non formal dan berlangsung dalam satu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi sering melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya komunikasi publik".

Masyarakat kita merupakan "masyarakat organisasi", kita lahir di organisasi, belajar di organisasi dan banyak menghabiskan waktu dari hidup kita untuk bekerja di organisasi<sup>15</sup>. Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan dalam organisasi yaitu 75%-95% dari seluruh kegiatan organisasi. Dari kegiatan tersebut dapat dirinci 5% untuk menulis, 10% baca, 35% bicara dan 50% mendengar.

Adapun komunikasi organisasi dilakukan dalam kerangka: sebanyak 44% untuk komunikasi rutin; 26% untuk pengembangan SDM (sumber daya manusia) antara lain untuk penilaian karyawan, konseling karyawan, training, seleksi, promosi karyawan, dll.; 19% untuk traditional management seperti pengawasan, memberi instruksi, melapor, dll.; 11% untuk *networking* antara lain untuk berkoordinasi dengan bagian lain, mencari informasi pesaing, dll.

---

<sup>10</sup> Augusty Ferdinand, *Metode Tulisan Manajemen: Pedoman Tulisan Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2 (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), hal. 76.

<sup>11</sup> Dalam Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), hal. 86.

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

---

<sup>14</sup> Redi Panuju, *Komunikasi Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), hal. 56.

<sup>15</sup> Dalam Pincus, *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance* ( USA : Human Communication Research, 1986), hal. 395 - 419.

Istilah organisasi diartikan merupakan sebuah kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu<sup>16</sup>. Jumlah anggota organisasi sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ada yang beranggotakan tiga atau empat orang bekerja dengan kontak yang sangat dekat. Yang lainnya memiliki seribu karyawan tersebar di seluruh dunia. Yang terpenting adalah mereka ini bekerja di dalam struktur tertentu. Individu di abad ke-21 ini sangat dinamis, masuk dan keluar dari suatu perusahaan atau organisasi untuk mencari pengalaman baru atau penghasilan lebih baik bukan hal yang aneh. Pada saat itulah proses asimilasi terjadi. Studi komunikasi organisasi merupakan studi yang interdisipliner. Bidang-bidang studi yang menggunakan kajian komunikasi organisasi yakni: manajemen, sosiologi, psikologi sosial, dan lain-lain. Karena itulah maka teori-teori komunikasi organisasi berhubungan dengan ilmu-ilmu lainnya dan untuk memahaminya perlu dipelajari terlebih dahulu bagaimana perkembangan komunikasi organisasi.

Pada dasarnya istilah komunikasi organisasi terbagi menjadi dua arti, yakni; organisasi dan komunikasi. Kata 'organisasi' di sini dapat diartikan seperti rangkaian mesin yang memiliki bagian-bagian untuk memproduksi sebuah produk atau layanan dari *input* (masukkan) sampai *output* (luaran) dari suatu sistem. Di samping itu juga sebagian ahli mendefinisikan organisasi sering dianggap sebagai sesuatu yang hidup secara natural, seperti layaknya tumbuhan atau binatang. Mereka lahir, tumbuh dan

berkembang sesuai dengan lingkungan dan tuntutan zaman yang melingkupinya. Ada juga yang beranggapan bahwa organisasi seperti otak manusia yang memiliki proses informasi, intelegensia dan konseptualisasi perencanaan. Pada perkembangan selanjutnya organisasi sering dianggap, seperti masuk dalam tatanan realitas budaya karena menciptakan makna, memiliki nilai dan norma yang dipersuasikan oleh cerita dan ritual yang terbagikan.

Dalam organisasi dikenal juga dengan konsep individualistik atau hubungan antar individu yang akan memunculkan hubungan dyadic. Hubungan dalam kaitannya dengan keintiman ini akan sangat mengarah kepada adanya hubungan konsepsi jaringan dalam komunikasi organisasi. Manusia berkomunikasi satu dengan yang lain yang selalu di kaitan dengan penggunaan saluran komunikasi untuk menjadi instrumen penyampaian pesan bisa dalam berbagai bentuk, fungsi sosial dalam organisasi yang mampu melingkupi kelompok besar (*large groups*).

Sedangkan definisi komunikasi itu sendiri yang digunakan dalam tulisan ini yakni mengikuti pendapat Pace yang menyebutkan bahwa "suatu tindakan komunikasi akan sangat dipengaruhi oleh dua hal, yakni; penciptaan pesan (atau biasanya disebut dengan penciptaan pertunjukkan (*display*) dan penafsiran pesan atau penafsiran sebuah pertunjukkan."

Ditambahkan Goldhaber, bahwa setiap manusia dalam kaitan dengan organisasi akan dihubungkan dengan pertunjukkan yang berjalan. Maksudnya adalah manusia tidak dapat tidak menunjukkan bahwa mereka tidak

---

<sup>16</sup> Barbara W. Keats, and Hitt, Michael, *A Causal Model of Linkages Among Environmental : Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance* dalam *Academy of Management Journal*, 31 : 57H96.

mengeluarkan pesan<sup>17</sup>. Dalam kantor pertunjukkan pesan bisa dalam bentuk memo, laporan, pidato dan neraca keuangan yang dapat merepresentasikan gagasan-gagasan si pengirim pesan. Oleh sebab itu di dalam menafsirkan pesan akan muncul proses pemindahan (*transfer*) dan pertukaran (*exchange*) pesan, dan di sinilah titik letak penting realitas budaya yang disebutkan oleh para aliran subyektivis. Keberadaan artefak, gerak tubuh dan tindakan akan melukiskan suatu makna yang manusia miliki lewat petunjukkan yang secara tidak langsung digelar.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkris antara yang satu lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan<sup>18</sup>.

Di samping itu juga komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretatif (*subjective*) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi itu tidak mencerminkan organisasi; ia adalah organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana pihak-pihak yang terlibat di dalamnya bertransaksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi.

Menurut Monge dan Eisenberg, kerja dari hubungan komunikasi organisasi

antara kolega yang terinstitusi akan memberikan gambaran terbaik menciptakan konstitusi konsep jaringan<sup>19</sup>. Organisasi dianggap sebagai suatu sistem yang sedikitnya terdiri dari dua orang atau pihak (atau lebih). Di dalamnya terdapat interdepen, masukan (*input*), hubungan dan luaran (*output*).

Struktur hubungan antara komunikasi organisasi terdiri dari pola interaksi antar anggota, siapa yang berbicara dan memberi pesan kepada siapa? Hal ini yang disebut dengan aliran informasi. Dasar pemikiran dari ide ini teori jaringan yang dapat diprediksikan antar komunikasi antar individu yang ada di dalam organisasi. Jelasnya dalam struktur komunikasi organisasi pasti terdapat struktur antar dependen dan interdependen, sehingga antar yang berhubungan dapat menjalankan jaringan komunikasi. Tapi dalam hal ini perlu ada aturan yang mengikat jaringan dalam menciptakan hubungan. Oleh sebab itu perlu ada pemahaman peran jabatan dalam komunikasi organisasi yang tercipta.

Komunikasi organisasi informal berkaitan dengan fenomena yang disebut komunikasi jabatan (*positional communications*)<sup>20</sup>. Hubungan yang dimaksud adalah terbentuk atas antar jabatan-jabatan bukan antara orang-orang. Keseluruhan organisasi terdiri dari jaringan jabatan. Praktik komunikasi jabatan ini membingungkan karena tidak semua jabatan dan interaksi secara seksama dapat berjalan dalam alur informasi yang sesuai dengan jabatan.

Dalam hubungan informal terbentuk sebagai respon terhadap berbagai

---

<sup>17</sup> Dalam Lloyd L. Byars, *Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation*, 3rd Edition (New York : Harper Collins publishers Inc., 1992) hal. 78.

<sup>18</sup> Pace and Faules, 2002: 20

---

<sup>19</sup> Littlejohn, 1999:303

<sup>20</sup> Redfield, 1953

kesempatan yang diciptakan lingkungan, organisasi informal merupakan lingkungan kelompok lebih nyata yang mempengaruhi jumlah dan pelaksanaan hubungan informal dalam organisasi. Ada dua model teori organisasi besar, yakni; Weber dengan model birokrasi yang terfokus pada pengorganisasian. Teori ini dianggap sebagai pernyataan terpenting tentang organisasi formal yang didasarkan pada pengelolaan. Sedangkan model kedua yakni organisasi menurut Frederick W. Taylor. Bagi beliau doktrin klasik organisasi dan manajemen dapat secara langsung dilacak kembali ke minat Taylor atas pengawasan (supervisi) fungsional. Secara khusus Weber dan Taylor menyajikan teori-teori organisasi dan manajemen yang hampir secara khusus membahas anatomi organisasi formal. Dalam artian khusus dibahas dalam anatomi formal yang dapat disebut dengan teori-teori struktural klasik. Pendekatan Taylor terhadap manajemen dilakukan di sekitar empat unsur kunci: pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur, dan rentang kekuasaan.

#### Bentuk Komunikasi dalam Organisasi

1. *Management Information System* Misalnya: dengan menggunakan computer, data, informasi.
2. *Telecommunication* atau Komunikasi dengan peralatan yang mana komunikator dan komunikan tidak berhadapan langsung. Misalnya: telepon, TV, e-mail, voice messaging, electronic bulletin board.
3. *Non verbal communication* Misalnya Pralinguistic, proxemics, kinesics, chronemics, olfaksi, tactile, artifactual.
4. *Interpersonal communication* Komunikasi yang terjadi antar individu.
5. *The organizational communication process* Misalnya : instruksi atau

komando, laporan, pertanyaan, permintaan, subgroup dengan subgroups, staff.

#### Bentuk Komunikasi Berdasarkan Struktur Organisasi

*Pertama, Superior-subordinate communication.* Disebut juga *downward communication* yaitu komunikatornya adalah atasan dan komunikasinya adalah bawahannya. Katz & Kahn menyebutkan 5 bentuk komunikasi downward, yaitu:

1. memberi tugas rinci - job instruction
2. memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.
3. memberi informasi tentang *rastionale of the job* yaitu alasan mengapa tugas tersebut harus dilakukan
4. memberi tahu tentang kinerja anak buah
5. memberi informasi tentang ideologi organisasi (visi dan misi) untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Media yang digunakan adalah media tulis, media lisan, interaktif.

*Kedua, Subordinate-initiated communication.* Disebut juga dengan *upward communication* yaitu komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasannya. Adapun bentuknya adalah: pertama. Informasi pribadi tentang gagasan, sikap, penampilan kerja. Kedua, Informasi feedback tentang performance teknis, beberapa informasi penting lainnya.

*Ketiga, Interactive communication* Komunikasi yang terjadi pada karyawan yang selevel. Bentuknya adalah *Task coordination, Problem solving, Information sharing, Conflict Resolution.* Beberapa faktor pada struktur organisasi yang berpengaruh pada pola komunikasi antara lain ukuran, *sentralisasi, desentralisasi, degrees of uncertainty*

Tabel 1  
Komunikasi Organisasi

No.	Variabel	Indikator	Item
1	Komunikasi Organisasi	Komunikasi Interpersona	1) Komunikasi individu dalam menghadapi persoalan 2) Komunikasi individu dalam sosialisasi kerja 3) Komunikasi individu dalam penyelesaian masalah
2		Manajemen Komunikasi	1) Penggunaan Sarana Internet dalam mengahapi persoalan 2) Penggunaan Sarana Internet dalam sosialisasi kerja 3) Penggunaan Sarana Internet dalam penyelesaian masalah

## Kinerja Usaha

Hakikatnya, setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari aktivitas aktivitas operasinya. Tujuan merupakan hasil akhir yang dikejar perusahaan melalui eksistensi dan operasinya, misalnya: kesinambungan, keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau pelayanan bagi konsumen, kepemimpinan pasar, dan lain sebagainya<sup>21</sup>. Oleh karena itu, upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan biasanya diukur melalui penilaian kinerja.

Secara umum, konsepsi kinerja organisasi/perusahaan didasarkan pada gagasan bahwa perusahaan merupakan sekumpulan aset produktif, yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik dan modal untuk mencapai tujuan bersama<sup>22</sup>. Kinerja usaha selain sebagai cerminan keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan

fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu<sup>23</sup>.

Penilaian kinerja memiliki nilai penting bagi perusahaan, karena selain digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu, dapat juga dijadikan masukan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Namun demikian, kinerja masih merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam penilaiannya<sup>24</sup>, selain itu masih ada kontroversi mengenai pendekatan yang tepat untuk konseptualisasi dan pengukuran kinerja perusahaan<sup>25</sup>. Machin dan Stewart<sup>26</sup>, mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah tulisan, dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai. Oleh karena itu Atkinson et al<sup>27</sup> menyarankan bahwa sistem pengukuran kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator-indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan ukuran kinerja yang terkait dengan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas

<sup>23</sup> John H. Benardin, and Joice Russel, *Human Resources Management: An Experimental Approach* (Singapore : McGraw-Hill. Inc., International Edition, 1993) hal. 235.

<sup>24</sup> Barbara W. Keats, and Michael A. Hitt, *A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance*, *Academy of Management Journal*, 31 : 57H96, 1988.

<sup>25</sup> Reginald M. Beal, *Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive strategy and organizational Performince The Small Manufacturing*, *Journal of small Business Management* Vol. 22. 2000, pp.27-45.

<sup>26</sup> Dalam Adnan Hakim, *Op.Cit.*

<sup>27</sup> J. Da Wiklund and D. Shepherd, *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium Sized Business*, *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314, 2003.

<sup>21</sup> Glueck, william F., and Lawrence R.Jauch, *Business policy and Strategic Management* (New York : McGraw Hill, 1998) hal. 78.

<sup>22</sup> Robert Carton and Charles W. Hofer, *Measuring organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic-Management Research*, (United Kingdom : Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, 2006), hal. 243.



kinerja secara komprehensif yang dapat mempengaruhi pelanggan, serta (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Akhir-akhir ini, peningkatan persaingan, globalisasi dan ledakan teknologi, kapabilitas inovasi dan penciptaan pengetahuan muncul sebagai faktor-faktor dominan dari keunggulan bersaing<sup>28</sup>. Konsekwensinya, ukuran kinerja keuangan tradisional yang lebih menekankan aspek finansial tidak memadai lagi dalam dunia bisnis dewasa ini yang didominasi oleh perusahaan yang memiliki kompetensi dan keterampilan<sup>29</sup>. Berdasarkan hal tersebut, penilaian kinerja suatu perusahaan hendaknya komprehensif dengan menggunakan ukuran multidimensi<sup>30</sup>, karena menggunakan ukuran dimensi tunggal (finansial semata) tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap pencapaian suatu perusahaan<sup>31</sup>.

Perkembangan pengukuran kinerja perusahaan pada tulisan-tulisan dewasa ini cenderung menggunakan ukuran multi-dimensi. Carton dan Hofer<sup>32</sup> mengkaji secara mendalam penggunaan ukuran kinerja organisasi/ perusahaan dalam riset-riset empiris pada bidang kewirausahaan dan manajemen strategik yang dipublikasikan dalam kurun waktu lima tahun (Juli 1996-Juni 2001). Dari

1.045 artikel yang dipublikasikan pada periode tersebut, ternyata 138 artikel (13%) menggunakan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen, serta menggunakan 133 ukuran yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan. Hasil kajiannya, Carton dan Hofer<sup>33</sup> menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah konstruk multidimensi, yang pokoknya meliputi dimensi: profitability, operational, marketbased, growth, efficiency, liquidity, size, survival, dan lainnya, dimana masing-masing dimensi mengandung sejumlah indikator. Widener<sup>34</sup> dalam meneliti keterkaitan sumber daya strategik penting, penggunaan ukuran kinerja dan kinerja perusahaan, mengkombinasikan ukuran finansial dan non-finansial. Dalam kajiannya Widener<sup>35</sup> menyampaikan bahwa pengukuran kinerja usaha pada aspek finansial umumnya menggunakan ukuran: pertumbuhan laba, pertumbuhan pendapatan, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian penjualan dan lain-lain. Ukuran finansial ini umumnya lebih obyektif, simple, mudah dipahami dan dihitung, namun dalam banyak kasus data keuangan sulit didapat maupun diakses, serta cenderung tidak lengkap dan akurat. Oleh karena itu, ukuran dari aspek non-finansial memungkinkan digunakan sebagai suplemen ukuran-ukuran finansial. Kombinasi diantara kedua dimensi ukuran ini dapat membantu para pengambil keputusan mendapatkan perspektif yang lebih luas dalam mengukur kinerja usahanya, terutama dalam efektifitas dan

---

<sup>28</sup> Crossan dan Berdrow, 2003; Zahra dan George, 2002 dalam Widener, 2006

<sup>29</sup> Kaplan dan Norton, 1992

<sup>30</sup> J. Wiklund, *Op.Cit.*

<sup>31</sup> Mingfang Lidan and R.L. Simerly, *The Moderating effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship*, Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998. pp. 169-179.

<sup>32</sup> Robert B. Carton and Charles W. Hofer, *Op.Cit.*

---

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Sally K. Widener, , *Association Between Strategic Resource Importance and Performance Measure Use : The Impact on Firm Performance*, Management Accounting Research, Vol. 17, 2006 p.433457.

<sup>35</sup> Ibid

efisiensi penggunaan sumber daya, dan keunggulan kompetitif. Ukuran-ukuran non-finansial yang umumnya digunakan mencakup: pemenuhan permintaan pelanggan, kemampuan untuk menawarkan kualitas produk atau jasa, kapasitas untuk mengembangkan proses dan produk baru, kemampuan mengelola dan mengembangkan tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, dan lain-lain.

Camison dalam Sanchez & Marin<sup>36</sup> mengukur kinerja usaha kecil dan menengah (SME's) dengan mengacu pada tiga aspek, yaitu profitability, productivity, dan market. Aspek profitabilitas (profitability) melihat kinerja usaha dari sudut tercapainya target keuangan sebagaimana telah direncanakan perusahaan. Tujuan finansial umumnya ditekankan pada pencapaian pendapatan, keuntungan, arus kas (cash flow), tingkat pengembalian modal yang digunakan (return on capital employed), tingkat pengembalian investasi (return on investment), atau nilai tambah ekonomis (economic value added). Dalam aspek produktivitas (productivity) didasarkan pada pencapaian perusahaan dalam aktivitas-aktivitas usahanya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta produktivitas pegawainya. Sedangkan, kinerja usaha pada aspek pasar (market) ditinjau dari pencapaian penjualan produk, posisi pasar, dan pangsa pasar. Lebih lanjut, Camison menyampaikan bahwa pengukuran kinerja perusahaan didasarkan pada keinginan responden terhadap ukuran-ukuran kinerja tersebut (seberapa besar responden

mempertimbangkan atau menilai pentingnya ukuran-ukuran tersebut) dan penilaiannya terhadap ukuran-ukuran tersebut sesuai dengan apa yang dicapai perusahaan (seberapa besar tingkat kepuasan terhadap pencapaian kinerja usahanya) dalam Sanchez & Marin, 2005)

Dalam tulisan-tulisan usaha kecil dan menengah (SME's) penilaian kinerja usaha biasanya menggunakan pendekatan campuran (finansial dan non-finansial) untuk mengukur sejauhmana suatu usaha mencapai tujuan-tujuannya<sup>37</sup>. Namun demikian kesulitan muncul ketika manajer atau pemilik usaha kecil dan menengah tidak bersedia atau keberatan memberikan informasi data kinerja keuangannya<sup>38</sup>. untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja yang riil, memungkinkan digali dengan pendekatan persepsi dari pemilik atau pengelola usaha kecil dan menengah<sup>39</sup>. Kondisi ini relevan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan pendekatan persepsi, apalagi usaha kecil biasanya jarang membuat laporan keuangan dengan benar yang memungkinkan tidak pernah dipublikasikan<sup>40</sup>.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, tulisan ini mengadaptasi ukuran-ukuran

<sup>36</sup> Sanchez, Antonio Aragon and Marin, Gregorio-sanchez, *strategic orientation, Management characteristics, and performance: A study of spanish sME's*, Journal of Small Business Management, Vol. 43, No. 3, 2005, pp. 297-306

<sup>37</sup> Chong, H. Gin, 2009, Measuring Performance of Small and Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach, Journal of Business and Public Affairs, ISSN 1934-1219, Vol. 2, Issue : 1.

<sup>38</sup> Beal, Reginald M., 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive strategy and organizational Performance The Small Manufacturing, Journal of small Business Management Vol. 22.pp.27-45.

<sup>39</sup> G. G. Dess, and D. W. Beard, *Dimensions of Organizational Task Environments*, Administrative Science Quarterly, 29, 1984, pp. 57 -23.

<sup>40</sup> Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and J. E. McGee, *Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3), 1999, pp. 85-102

yang disampaikan Camison<sup>41</sup> untuk mengukur kinerja usaha pada UKM. Pengukuran kinerja usaha mengedepankan aspek profitabilitas, produktivitas, dan pasar yang dipersepsikan pemilik/pengelola UKM terkait dengan kesesuaian ukuran-ukuran tersebut terhadap pencapaian usaha, serta tingkat kepuasan ukuran-ukuran terhadap pencapaian kinerja.

Kinerja usaha adalah hasil akhir yang diperoleh UKM dari aktivitas-aktivitas usaha yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir. Kinerja usaha yang dalam tulisan ini diukur secara komprehensif, baik menggunakan perspektif finansial maupun non-finansial dengan rnengadaptasi ukuran dari Camison dalam Sanchez dan Marin (2005) yang nreninjau dari tiga aspek, yaitu : profitabilitas, produktivitas, dan pasar.

Profitabilitas merupakan hasil akhir yang diperoleh UKM dari sudut tercapainya target keuangan selama kegiatan usaha dalam kurun tiga tahun terakhir. Indikator profitabilitas dijabarkan melalui 3 item, yaitu: peningkatan keuntungan, modal usaha yang berkembang, dan perkembangan aset usaha.

Produktivitas merupakan hasil akhir yang diperoleh UKM dalam kurun tiga tahun terakhir, terkait aktivitas-aktivitas usahanya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta produktivitas pegawainya. Indikator produktivitas dijabarkan melalui 5 item, yaitu: menghasilkan produk yang berkualitas, mencapai target produksi, penyelesaian produk tepat waktu, mengembangkan

produk baru, dan peningkatan produktivitas pegawai.

Tabel 2  
Kinerja Usaha

No.	Variabel	Indikator	Item
1	Kinerja Usaha	Profitabilitas	1) Keuntungan 2) Modal usaha 3) Aset usaha
		Produktivitas	1) Kualitas produk 2) Target produksi 3) Ketepatan waktu 4) Produk baru 5) Produktivitas pegawai
		Pasar	1) Volume penjualan 2) Pencapaian posisi pasar 3) Pertumbuhan pangsa pasar

Pasar merupakan hasil akhir yang dicapai UKM dari pasar yang dilayani dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Indikator pasar dijabarkan melalui 3 item, yaitu: perkembangan volume penjualan, pencapaian posisi pasar, dan pertumbuhan pangsa pasar

Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini adalah pendekatan kuantitatif (positivism), karena data yang diperoleh dari hasil survey dalam bentuk angka atau bilangan yang selanjutnya dianalisis menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan dan menguji hipotesis tulisan. Hasil uji statistik tersebut digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta memprediksi keterkaitan variabel satu dengan variabel lainnya<sup>42</sup>.

Tulisan ini secara umum bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja usaha, sehingga jenis ini adalah tulisan eksplanitif (explanatory research). Tulisan eksptanatif merupakan tulisan yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta atau peristiwa yang muncul dari obyek yang diteliti, selanjutnya melakukan

<sup>41</sup> Dalam Sanchez, Antonio Aragon and Marin, Gregorio-sanchez, 200s, *Op.cit*, pp. 297-306

<sup>42</sup> J. G. Covin, and D.P.Slevin, *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, Entrepreneurship Theory and Practice*, 199116 (1), hal. 7-25.

penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan interaksi variabel-variabel yang diteliti<sup>43</sup>. Selain itu, tulisan ini merupakan cross-sectional research, karena dalam rentang waktu yang bersamaan dilakukan pengkajian berdasarkan persepsi dan informasi dari para pemilik atau pengelola usaha kecil dan menengah (UKM).

Populasi dalam tulisan ini adalah seluruh usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada di Provinsi Riau, sedangkan sampelnya adalah usaha kecil dan menengah yang menghasilkan komoditas ekspor dan tercatat dalam Daftar Eksportir Daerah Riau, Kuantan Singingi, Pelalawan, Siak dan Kampar Tahun 2012 yang dipublikasikan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Riau. UKM menghasilkan komoditas tekstil dan produk tekstil, aneka snack & cemilan khas Riau, kerajinan kayu (handicraft), mebel (furniture) komponen/rumah jadi, kerajinan perak, kerajinan besi, dan produk lainnya.

Unit analisis dalam tulisan ini adalah UKM (perusahaan), karena data yang dianalisis untuk menjawab masalah tulisan diperoleh dari hasil distribusi instrumen tulisan pada masing-masing UKM. Sedangkan, yang dijadikan sebagai responden adalah pemilik pengelola UKM karena kapasitas atau kemampuannya mengetahui keberadaan dan aktivitas-aktivitas usaha yang dijalankan secara menyeluruh, sehingga mampu menjawab instrumen-instrumen tulisan yang berkaitan dengan tulisan ini. Tulisan mendapatkan sampel sebanyak usaha kecil dan menengah.

## Kesimpulan

Tulisan ini menemukan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Hal ini menentang penelitian yang dilakukan oleh Pincus yang menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan. Chen menyatakan komunikasi organisasi berhubungan positif dengan kinerja. Namun demikian, tulisan ini mendukung tulisan Rodwell menyatakan bahwa variabel komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan yang serba tidak pasti. Organisasi tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan dihadapi esok, semuanya serba tidak pasti. Akan tetapi kondisi seperti ini tidak bisa dihindari. Kondisi ini dipicu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai dengan kemajuan teknologi dan sistem informasi yang juga begitu cepat berubah. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan di mana berada akan senantiasa mengalami ketertinggalan, dan hanya akan menjadi pengikut.

Komunikasi penting bagi suatu organisasi, karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen, yaitu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Komunikasi yang baik diperlukan untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga setiap program kerja yang telah ditetapkan dapat diselesaikan dengan lancar.

Dalam setiap usaha organisasi, komunikasi mempunyai peranan sentral. Ini terutama berlaku dalam masalah

---

<sup>43</sup> Sugiyono, 2000

efektifitas organisasi. Proses dan pola organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan pekerjaan kepada tujuan dan sasaran. Agar tujuan-tujuan dari organisasi dapat diwujudkan, maka pimpinan harus dapat melaksanakan fungsi-gungsi organisasi yang baik. Salah satu fungsi tersebut adalah menempatkan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat pula. Jadi, organisasi tidak akan pernah kecewa dengan para pegawai.

Meskipun suatu organisasi mulai dari saat perekrutan tenaga kerja sampai pada saat seleksi tenaga kerja sudah selektif namun kenyataan masih terdapat hal-hal yang tidak diinginkan seperti keterlambatan pegawai dan tingkat absensi pegawai serta banyak waktu yang tidak dipergunakan sebaik mungkin dan terutama sekali kurangnya komunikasi diantara pimpinan dengan pegawai dan juga antar pegawai. Jika organisasi tidak dapat mengatasi hal ini, maka tingkat efektifitas pegawai akan menurun.

Perusahaan merupakan tempat dilakukannya berbagai kegiatan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Proses pencapaian tujuan perusahaan melibatkan semua sumber daya yang tersedia di dalam perusahaan tersebut. dalam hal ini, pegawai memegang peranan penting, karena berhasil tidaknya tugas yang dipikul oleh perusahaan tergantung dari hasil kerja pegawainya. Diharapkan pegawai dapat bekerja secara maksimal dan seefektif mungkin.

Terbentuknya semangat kerja, disiplin kerja, serta adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan diantara pegawai sebagai akibat komunikasi organisasi yang dilakukan dalam suatu perusahaan, akan

dapat menciptakan efektifitas kerja yang pada akhirnya akan mewujudkan tujuan perusahaan.

Peningkatan pelaksanaan komunikasi organisasi belum tentu meningkatkan kinerja usaha. Penilaian kinerja memiliki nilai penting bagi perusahaan, karena selain digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu, dapat juga dijadikan masukan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Namun UKM yang berkomunikasi dengan komunikasi interpersona dan manajemen komunikasi tidak dapat menjelaskan pencapaian kinerja usaha. Ini artinya manajemen komunikasi dengan menggunakan teknologi komunikasi yang baik tidak menjamin pencapaian hasil kinerja usaha yang maksimal. Apalagi tidak menggunakan teknologi komunikasi yang ada akan terlihat jelas kekuarangan kemampuan UKM dalam meningkatkan usahanya.

## Daftar Pustaka

- Aaker, David A., 1989, *Developing Business Strategies*, Second Edition, John Wiley & Son Inc., USA.
- Ainuddin, Azimah, R., Beamish, Paul W., Hulland, John S. and Rouse, Michael J., 2007, *Resource Attributes and Firm Performance in International Joint Ventures*, *Journal of World Business*, Elsevier, 42, pp.47-60
- Alvarez, Sharon A. and Busenitz, Lowell W., 2001, *The Entrepreneurship of Resource-Based Theory*, *Journal of Management*, 27, pp. 755-775.

- Amit, R.J. and Schoemaker, P.J.H., 1993, Strategic Assets and organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Anatan, Lina dan Ellitan, Lena, 2009, *Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen*, Alfabeta, Bandung.
- Bacherer, R.C., and J.G. Maurer, 1997, The Moderating Effect of Environmental Variables on The Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), pp.47-58.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2008, *Berita Resmi Statistik Jakarta*.
- Barney, J.B., 1966, Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy, *Management Science*, vol. 42, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B., 1995,. Looking inside for competitive Advantage, *Academy Management of Executive*, 9, 49-61.
- Barney, J.B., and Arikan, Asli M., 2000, The Resource-Based View of Strategy: origins and implication, *Journal of Management*, pp. 124-188.
- Beal, Reginald M., 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive strategy and organizational Performince The Small Manufacturing, *Journal of small Business Management* Vol. 22.pp.27-45.
- Benardin, John H. and Russel, Joice, 1993, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Singapore, McGraw-Hill. Inc., International Edition.
- Brigham, Eugene F., and Gapenski, Louis C., 1994, *Financial Management: Theory and Practice*, Seventh Edition, Orlando: The Dryden Press-Harcourt Brace College Publisher.
- Brown, J., and Davidsson P., 1998, Entrepreneurial Orientation Versus Entrepreneurial Management: Rerating Miller/Covin & Slevin's Conceptualization To Stevenson's, *International Business School*, pp.1-17.
- Byars, Lloyd L., 1992, *Concepts of Strategic Management: Formulation and Implemetation*, 3rd Edition, Harper Collins publishers Inc., New York.
- Carton, Robert B., and Hofer, Charles W., 2006, *Measuring organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic-Management Research*, Published by Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, United Kingdom.
- Chmielewski, Danielle A., and Paladino, Angela, 2007, Driving a Resource Orientation: Reviewing The Role of Resource and Capability Characteristiecs, *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 462-483.
- Chong, H. Gin, 2009, Measuring Performance of Small and Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach, *Journal of Business and Public Affairs*, ISSN 1934-1219, Vol. 2, Issue : 1.
- Covin, J. G. and Slevin, D.P., 1989, Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment, *Strategic Management Journal*, Jan/Feb, 10,1.

- Covin, J. G. and Slevin, D.P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crossan dan Berdrow, 2003; Zahra dan George, 2002 dalam Widener, 2006
- David, Fred, 2003, *Strategic Management : Concepts*, Ninth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Dess, G. G. and Beard, D. W., 1984, Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 57 -23.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T. and McGee, J. E., 1999, Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), pp. 85-102
- Dierickx, I. and Cool, K., 1989, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-11.
- Dollinger, M. J., 1999, *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, MA: Irwin, Boston.
- Edelman, Linda F., Brush, Candida G., and Manolova, Tatiana, 2002, The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance, Working Paper 2004-03.
- Fahy, John, 2000, The Resource-Based View of The Firm: Some Stumblingblocks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage, *Journal of European Industrial Training*, 24(12/13/14), pp. 94-104.
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, dalam Augusty Ferdinand (2006), *Metode Tulisan Manajemen: Pedoman Tulisan Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Tulisan Manajemen: Pedoman Tulisan Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, Jo-ao and Azevedo, Susana, 2007, Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, MPRA Paper, No. 5682, Posted 09. November 2007.
- Fryxell & Wang, 1994 dikutip dalam Barney & Arikan, 2000
- Jimeno-Gascon, F.J Fotta, T., Cooper, A., and Woo, c., 1997, survival of the Fit-Test: Entrepreneurial Human Capital and The Persistence of Under Performing Firms, *Administrative Science Quarterly*, 42: 750-793.
- Glueck, William F., and Jauch, Lawrence R., 1998, *Business policy and Strategic Management*, McGraw Hill. New York.
- Grant, Robert M., 1997, *Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, Aplikasi*, Alih Bahasa: Thomas Sencokusumo, Edisi 2, Erlangga, Jakarta.
- Harun, Rochajat dan Elvinaro Ardianto. 2011. *Komunikasi pembangunan dan perubahan sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hakim, Adnan, 2007, *Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya*

- Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha, Disertasi - Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Hart, S. L., 1995, a Natural Resources-Based View of The Firm, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp.986-1014.
- Hitt, Michael A., and Ireland., R.D., Hoskisson., R.E., 2001, *Manajemen Strategik: Konsep Daya Saing dan Globalisasi*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., and Sirmon, David G., 2003, A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and it's Dimensions, *Journal of Management*, 29; 963.
- Jambulingan, Thanigavalen, Ravi Kathuria, and William R., Doucette, 2005, Entrepreneurial Orientation as a Basic for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry, *Journal of Opetations Management*, 23 :2342.
- Keats, Barbara W., and Hitt, MichaelA., 1988, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31 :57H96.
- Kotey, Bernice and Harker, Michael, 1998, A Framework for Examining Strategy and Strategy-Types in Small Firms, <http://www.sbaer.uca.edu/research/ICSB/y002.htm>.
- Kotler, Phillip, 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Lee, D.Y., and Tsang, E.W.K., 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies*, 38-4, pp.583-602.
- Lidan, Mingfang and simerly, R.L., 1998, The Moderating effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 169-179.
- Lumpkin, G.T., and Dess G.G., 1996, clarifying the Entrepreneurial orientation construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol.21. No.1 , pp.135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., and Dess, G. G., 2000, Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: operationalizing and Measuring a key strategic Decision Making Process, *Journal of Management*, 26(5): 1055-85.
- Masakowski, Eki, Elaine, 1993, A Resources-Based Perspective on The Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus abd Differentiation strategies in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management* Vol. 19, No. 4. Winter: pp.819-839
- McCarthy, 8., 2003, The Impact of The Entrepreneur Personality on The Strategy Format and Planning process in sME's, *Journal of Maigement*, pp.154-172.
- McGrath, R. M., 1999, Falling Fonrard: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, *Academy of Management Review*, 24: 1 3-30.
- Miller, D., 1983, The corelates of Entrepreneurship in Three Types of



- Firms, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp.720-191.
- Miller, D., and Friesen, P. H., 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *strategi i iihigiment Journal*,3: 1-25.
- Miller, D., and Friesen, P. H., 1993, Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategy Management Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg, Henry, 1978, Patterns in Strategy Formation, *Management Sciences*, Vol. 24:934-949.
- Muhammad, Arni, 2007. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K. and Wiklund, J., 2007, Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 33 - 47.
- Nelson, Bruce, and Coulthard, Max, 2005, The Impact of The Entrepreneurial Orientation on Performance in Australian Franchise Firms, *Business and Economics*, Working Paper 19/05 2005.
- Nurhajati, 2004, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur, Disertasi yang Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Ollavanieta, Sergio and Ellinger, Alexander E., 1997, Resource-Based Theory and Strategic Logistic Research, *Intemational of Physical Distribution and Logistic Management*, Vol. 27, No. 9/10, 559-587.
- Panuju, Redi, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pelham, 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, Vol.45, pp.33-46.
- Peteraf, M.A., 1993, The Comerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-192.
- Pincus, D., 1986, Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12, 395 - 419.
- Porter, Michael E., 1980, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, Michael E., 1991 , *Competitive Strategy*, Collier Macmillan.
- Rivard, Suzanne, Raymond, Louis and Verreault, David, 2005, Resource Based View and Competitive Strategy: an Integrated Model of Contribution of Information Technology, *Journal of Strategic Information Sysfem*, Vol. 14, pp:29-50.
- Riyanti, B. P. D., 2003, *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepibadian*, Grasindo, Jakarta.
- Runyan, R., Huddleston, P., and Swinney, J., 2006, Entrepreneurial Orientation and Social Capital as Small Firm Strategies: a Study of Gender Differences from a Resource-Based Mew, *Entrepreneurship Managementf*, Vol. 2, pp.455-477.
- Sanchez, Antonio Aragon and Marin, Gregorio-sanchez, 200s, *strategic*

- orientation, Management characteristics, and performance: A study of spanish sME's, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 297-306
- Storey, D. J., 1994, *Understanding The Small Business Sector*. London: Routledge
- Suci, Rahayu Puji, 2008, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, Disertasi – Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Swamidass, P.M., and Newell, W.T., 1987, Manufacturing strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analitic Model *Management Science*, Vol. 33, No.4, pp.509-525
- Tambunan, Tulus, 2009, Export oriented Small and Medium Industry Clusters in Indonesia, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-58.
- Teece, D., Pisano, G., and shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 509-533
- The American Heritage Dictionary
- Vitale, R, Giglierano, J., and Miles, M., 2003, Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms, <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5: PP.171-180.
- Wheelen, T., and Hunger, J.D., 2003, *Strategic Management and Eusrness Policy*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey
- Widener, Sally K., 2006, Association Between Strategic Resource Importance and Performance Measure Use : The Impact on Firm Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 17, p.433-457.
- Wiklund, J., and Shepherd, D., 2003, Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium Sized Business, *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University.
- Zimmerer, Thomas, W., and Scarborough, Norman, M., 2008, *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*, Prentice Hall International Inc., New Jersey